

BADINSZKY Péter – KULCSÁR László

E-BUSINESS-ADAPTÁCIÓ A VÁLLALATI MENEDZSMENTBEN

Az e-business-adaptációval foglalkozó tanulmányukban olyan vezetői magatartások, attitűdök elemzésével foglalkoznak, illetve azoknak a tényezőknek feltárására tesznek kísérletet a szerzők, melyek meghatározó szerepet játszhatnak az e-business-technológiák vállalati alkalmazásában. Vizsgálódásuk középpontjában a vállalkozások e-business-tevékenységei, elektronikus üzletvitele, döntéshozóinak új technológiával kapcsolatos magatartása, valamint a sikeresen alkalmazható e-kereskedelmi alkalmazások állnak. Az eredmények alapján elmondhatják, hogy az e-business-innováció adaptációja a felmérésben részt vevő vezetők személyes kapcsolati hálójában, valamint a vállalatok közötti projekt-együttműködésekben valósul meg jelentősebb mértékben. Az e-business-áttörésének legfőbb akadályait a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony szintjében látják, melyet tovább erősít a rövid távú szemlélet, az on-line tranzakciós bizalom hiánya.

A kutatás eredményei igazolták, hogy az e-business-fejlesztések releváns tudást igényelnek, és annak alkalmazása a menedzsment e-business-attitűdjének, s csak kisebb részben technológiai tényezőknek az eredménye.¹

Kulcszavak: e-business, információtechnológia, vezetői magatartás

Tanulmányunkban olyan vezetői magatartások, attitűdök elemzésével foglalkozunk, illetve azoknak a tényezőknek feltárására teszünk kísérletet, melyek meghatározó szerepet játszhatnak az e-business-technológiák vállalati alkalmazásában. Empirikus vizsgálatunkban 137 hazai vállalkozás körében végzett nem reprezentatív felmérés alapadatait dolgoztuk fel. Vizsgálódásunk középpontjában a vállalkozások alapadatai, háttér-információi, e-business-tevékenységei, elektronikus üzletvitele, döntéshozóinak új technológiával kapcsolatos magatartása, valamint a sikeresen alkalmazható e-kereskedelmi alkalmazások állnak.

Az eredmények azt mutatják, hogy az *e-business-innováció adaptációja* a vezetők személyes kapcsolati hálójában valósul meg legnagyobb mértékben. A vizsgált vállalatoknak nagy része csak a „sor végén” figyeli a technológia előretörését, de averziót tanúsít mind a tranzakcióknál, mind az alkalmazásoknál. A gazdasági döntéshozók (menedzsment) vállalati döntéseiket nem tisztán tömegkommunikációból vagy nyilvános elektronikus kommunikációból származó piaci információk alapján hozzák meg, hanem belső, bizalmi körükből származó személyes információk alapján, melyek feltehetően egy szűk „bizalmasi” körből származnak.

Az *e-business áttörésének legfőbb környezeti akadályait* a vezetők a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony szintjében látják. A rövid távú szemlélet, a nem megfelelő felkészültség, a bizalom hiánya intő jelek, melyekre ebben az esetben is fel kell figyelni.

Az e-business és e-commerce üzleti tevékenységek, elektronizált üzleti technológiák, meglévő üzleti folyamatok elektronikus támogatottsága, nemzeti és nemzetközi trendjei mind arra mutatnak, hogy számottevő termelési, szolgáltatási tevékenységbővüléssel számolhatunk a jövőben. Ezeket a technológiákat és üzletviteli szemléletet nemegyszer a vállalkozások gazdasági növekedésének kulcstényezőjének tekintik (March, 2006). Mindezek ellenére jelenleg a felhasználók még nem igazán értik és tudják kihasználni azokat a lehetőségeket, melyeket a technológia széles körben rendelkezésükre bocsát. Az üzletek még hagyományos módon kötöttek, bár az információszerzésben sokan igen aktívan használják az on-line rendszereket, portálokat, adatbázisokat, információs site-okat stb. Kutatók rámutattak arra is, hogy az ellátási láncból szerzett tudás, a szereplőkkel való együttműködés egyre inkább kiemelt jelentőséggel bír (Porter – Stern, 1999).

A közeljövőben mindinkább előtérbe kerülnek az egyre integráltabb üzleti alkalmazások, melyek akár kis- és középvállalkozások szintjén, B2B² relációban is képesek a tranzakciók lebonyolítására, jelentősen növelve ezzel a termelékenységet, hatékonyságot, erősítve a piaci versenypozíciót a globális piacon.

A kétségtelenül meglévő előnyök mellett azonban nem árt rámutatni arra, hogy az internet (üzleti) alkalmazása nem „légüres” térben valósul meg, hanem adott társadalmi-kulturális közegben, ahol az üzleti magatartást, felkészültséget komoly mértékben befolyásolják a történetileg meghatározott kulturális kontextusok, habitusok (Kulcsár – Brown, 2005; Kulcsár – Domokos, 2005; Tsuneo, 2006). Ezek között a bizalomdeficit tűnik igen súlyos problémának, különös tekintettel arra, hogy az e-business területén ennek kiemelkedő jelentősége van (Reichheld – Schefer, 2000). Az internet gazdasági alkalmazása iránt megnyilvánuló lelkesedést valamelyest hűtheti az is – amire a hazai és külföldi tapasztalatok is utalnak –, hogy az internet (gazdasági) alkalmazása egyszerre hat a társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek erősödése és az egyenlőtlenségek mérséklése irányába, csak éppen más-más területeken (DiMaggio et al., 2001; Hohl, 2004).

Kutatásunkban arra keressük a választ, milyen menedzsmentmagatartás figyelhető meg az e-business-üzletvitellel kapcsolatosan. Azt próbáljuk feltárni, mi a viszonya a stratégiai vezetésnek az IKT-technológiához, alkalmazzák-e a vezetői információszerzésben, vajon beépítik-e a vállalati stratégiába, van-e valamilyen igazolható kapcsolat az egyes tényezők között.

Kutatási cél és hipotézisek

Kutatásunk fő célja, hogy magyarázatot találjon, esetleges összefüggéseket is feltárjon a **menedzsment innovációs készsége**³ (technológia megismeréséhez, alkalmazásához való hozzáállása) és az **e-business adaptációja között**.

A szakirodalom áttekintése során rá kellett jönnünk arra, hogy nem vizsgálódhatunk tisztán gazdasági vagy tisztán általános szociológiai területen, hanem a kutatás jellegét tekintve interdiszciplináris megközelítést kell alkalmaznunk, azaz írásunk *gazdaságsszociológiai* természetű. Kutatásunkat az alábbi, fejletlenséget és tájékozatlanságot tükröző körülmények jelentős mértékben érintették:

- Nem általános az e-business-technológia alkalmazása. Van, ahol csak igen kis mértékű technológiaalkalmazást tapasztalhatunk.
- Az e-business sokaknak az internetes vásárlással egyenlő fogalom.

- Az e-business-üzletvitelt általában nem kezelik stratégiai szinten. Jobbára technológiai kérdések, feladatnak tekintik az e-üzletfejlesztést.
- A menedzsment információs szerepkultúrája, valamint a vállalkozások nagyfokú társadalmi/csoport beágyazottsága miatt a vezetők döntéseiket alapvetően nem külső intézmények által szolgáltatott piaci információkra alapozzák, hanem inkább az ún. társadalmi tőkére⁴, személyes kapcsolati hálózataikra, külső személyektől való „hallomásos”, „benyomásos” információkra építenek. Ezért az *alapvető üzleti információszerzés* is a beágyazottság bizalmi kapcsolati hálójának köréből szerzett információkra hagyatkozik. A társadalmi tőkének a gazdaságra és az információszerzésre, innovativitásra kifejtett hatása a szakirodalomban általánosan elismert. A kelet-európai országokban és az ún. fejlődő országokban – tehát Magyarországon is – pedig hatása kiemelkedő.
- A vezetők – akár bevallják, akár nem – nem igazán vannak tisztában az IKT-technológiára alapozott üzletvitellel (az e-business másik megközelítése), sem vállalatban belüli belső folyamatokra, sem pedig a partnerekkel való tranzakciókra gyakorolt hatásával.
- Általában alacsony a vállalkozások közötti (B2B) üzleti kultúra. Nem kielégítő a szerződéses fegyelem, a fizetések csúszásai, sőt a körbetartozás jelensége miatt a vállalkozásokra nem annyira jellemző az innovatív magatartás. Hasonló jelenséggel találkozhatunk az e-business-kultúrában is.
- Az e-kereskedelem (B2B), a tranzakciók megítélése alapvetően bizalmatlanságon, nem megalapozott ismereteken alapul.

Nos, megítélésünk szerint a fentiekben vázolt problémák nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy a hazai e-business üzleti gyakorlat a kor kihívásainak (EU-piac, versenyképesség, vezetői tudás) nem teljesen tud megfelelni. Ezek alapján a következő kutatási hipotéziseket fogalmazhatjuk meg:

- **H1:** Az e-business hazai alkalmazásának egyik fontos tényezője a vezetői kompetenciák⁵ megléte (tudás, tapasztalat), amely hatással van az IKT-technológia alkalmazására.
- **H2:** A digitális gazdaság által megkövetelt üzleti kultúra hiányosságai (szerződéses és pénzügyi fegyelem negatív tapasztalatai, a bizalomhiány és az ezzel szorosan összefüggő bizalmi kapcsolati háló „szűkre vonása”) olyan környezeti hatást jelentenek, amely kihatással van az e-business-tranzakciókra.

- **H3:** A hazai üzleti kultúra belterjessége, nagyfokú beágyazódottsága miatt erős az elektronikus támogatott kapcsolat az egyes vállalatok között, de ez nem hat egyértelműen a hálózatok bővülése irányába. A technológia erősíti a meglévő üzleti tranzakciós és kommunikációs csatornákat, illetve a résztvevők szocio-technikai tőkéjét (Resnick, 2002).

Konceptualizálás

Konceptciónk szerint az e-business-technológia alkalmazása, bevezetése olyan *innováció*, amelynek alkalmazása fontos stratégiai előnyt hordozhat a rohamosan változó piacokon (Hoffmann – Hegarty, 1993). A vezetői magatartást az e-business-technológiával kapcsolatban azért vizsgáljuk, mert a *technológia adaptációjára* meghatározó hatást gyakorolhatnak, illetve akár a legerősebb befolyást is jelenthetik (Lal, 2005; Cosh et al., 2005; Bughin et al., 1994; Drew, 2003; Hoffmann et al., 1993). Olyan menedzsmentképeket, véleményeket, attitűdöket veszünk tehát górcső alá, melyek befolyással bírhatnak a technológia elfogadására, az innovációs döntés egyes elemeire, mivel az előbbieken túlmenően jelentős hatással lehetnek a vállalat eredményességére (Zoltayné et al., 2005; Kiss, 2005). Amint az a tanulmányokból, elemzésekből kitűnik, nagyon sokféle elnevezéssel találkozhatunk az e-business-adaptáció témakörében: internetadaptáció, webalapú alkalmazások diffúziója, vállalaton belüli elektronikus alkalmazások, World Wide Web alapú üzletvitel stb. Az e-business-adaptáció meghatározása, magyarázata is ennek megfelelően igen sokrétű, változatos megközelítések és még változatosabb eredmények halmazát adja. Némely szerző az elektronikus támogatott üzleti alkalmazásokat vizsgálja (Van der Veen, 2004; Drew, 2003; Cosh et al., 2005), míg mások azokat az értékeket vizsgálják (jövedelmet), amelyek az e-business alkalmazásán keresztül realizálhatók (Van Der Veen, 2004; Davis – Vladica, 2006), vagy éppen annak intenzitását, mélységét veszik górcső alá (Lal, 2005).

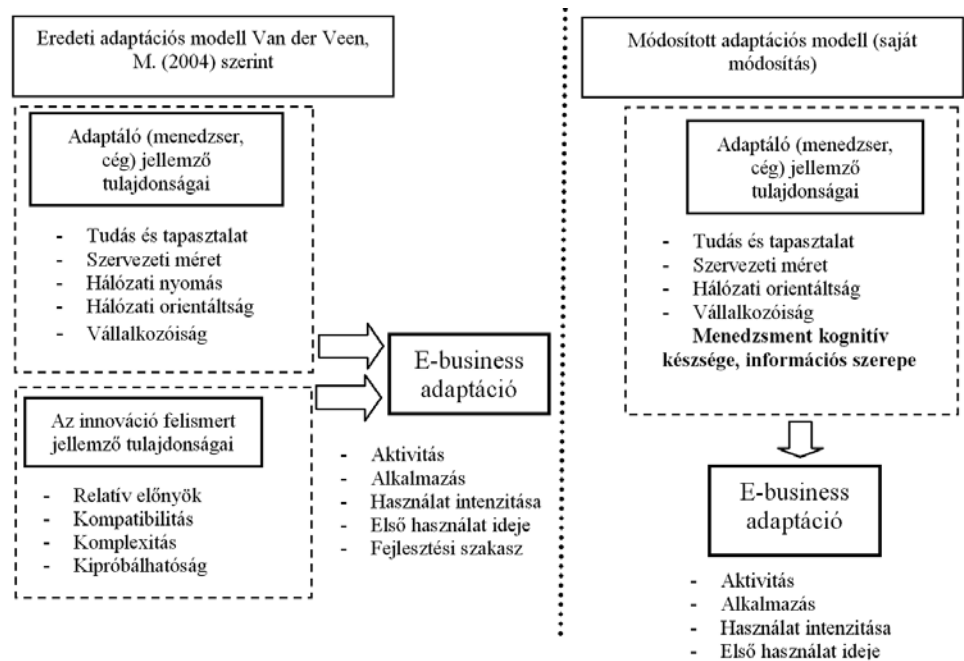
A vizsgálati modell kiválasztása

Az egyes e-business-adaptációs modellek közül Rogers (1995) innovációs döntési (adaptációs) modelljén alapuló, Van der Veen (2004) által átdolgozott modelljét használjuk vezérfonalként az elemzéseinkhez (1. ábra). A modellt annyiban változtattuk meg, hogy csak az *adaptáló jellemző tulajdonságainak* kapcsolatát vizsgáltuk az e-business-adaptáció folyamatában. A modellben szereplő vizsgált jellemző tulajdonságokat új elemként bevettük a *menedzsment kognitív készsége és információs szerepének* vizsgálatába, ugyanakkor a *hálózati nyomás jellemzőit* nem elemeztük, ezért kivettük a modellből. Tettük ezt egyrészt azért, mert a szakirodalmi feldolgozásakor úgy tapasztaltuk, hogy az adaptáló tulajdonságai közül nem kapott eddig kellő figyelmet a *menedzsment kognitív és információs szerepének* áttekintése.

Másfelől a *hálózati orientáltság* vizsgálata – kutatásunk szempontjából – több értékelhető eredményhez vezethet, mint a hálózati nyomás elemzése, hiszen az inkább egy adott *környezeti befolyás mértékét* méri, de a menedzsmentről nem beszél. Az *innováció jellemző tulajdonságait*, melyet a modell az adaptáció fontos elemének tekint, nem vizsgáltuk, noha tisztában vagyunk azzal, hogy ez a tényező is befolyásolja az adaptációt. Azért is döntöttünk így, mert célszerű – a vizsgálati populáció mérete és összetétele miatt – egyszerű modellben gondolkoznunk. Konceptciónk szerint, a diffúziós-

1. ábra

E-business-adaptációs modellek



adaptációs folyamatban, az adaptáló egyén (szervezet), jelen esetünkben a *menedzsment magatartása* komoly hatással bír a technológia alkalmazására (Cosh et al., 2005; Lal, 2005; Premkumar – Roberts, 1999). Ezért, több kutatóhoz hasonlóan, a vezetők technológiáról kialakított véleményét, tapasztalatát is figyelembe vesszük (Cosh et al., 2005; Lal, 2004). Az innováció felismert jellemzőit jelen kutatásunkban nem vizsgáljuk, hanem az adaptáló jellemző tulajdonságait vetjük elemzés alá. Ennyiben módosítjuk tehát vizsgálati modellünket Van Der Veen, M. (2004) modelljéhez képest.

A fogalmak áttekintése

Ezen részben a fő célunk az, hogy az olvasó számára világossá váljanak azok a fogalmak, melyek szükségessé teszik a vizsgálat megértéséhez.

- *Elektronikus üzletvitel:* ebbe a kategóriába tartozhatnak azok az elektronikus megoldások, melyek segítik a vállalatokat, igazgatási és egyéb szervezeteket folyamataik integrálásában, üzleti és ügyviteli folyamataik felgyorsításában, annak érdekében, hogy üzletvitelüket, illetve ügyvitelüket, működésüket hatékonyabbá tegyék. Ez a kategória azokat az informatikai elemeket foglalja magába, melyek az informatikai forradalom eredményeképpen a gazdasági, igazgatási életben bekövetkezett korszakváltás kihívásainak segítik megfelelni a vállalatokat, igazgatási szervezeteket (Sugár, 1999).
- *Adaptáció:* az innovációs folyamat utolsó lépése, amely az innováció felismerésétől annak üzleti alkalmazásáig bezáruló folyamat összes elemét magában foglalja. Alapvetően három tényezőtől függ: (1) személyiségjellemzők, (2) társadalmi-gazdasági jellemzők és (3) társadalmi és kommunikációs aktivitás (Rogers, 1995).
- *Hálózati tőke:* a hálózat egyes tagjai közötti kapcsolatban létező valóság.
- *Magatartás:* a szándék és a cselekvés közötti átviteli egység. A „hajtómű”.
- *Információs társadalom:* Daniel Bell 1976-ban úgy ítélte meg, hogy a posztindusztriális társadalom kialakulását segítő stratégiai erőforrásokként az információ és az elméleti tudás szolgál majd (Bell, 2001 [1976]). Ezen tényezőknek tulajdonított lényeges, társadalomátalakító szerepet. Ennek közvetítő csatornáiként az új infrastruktúrát, a kommunikációt és adatátvitelt lehetővé tevő telefont, számítógépet, faxot, kábeltelevízió-hálózatokat, illetve a számítógépes adatfeldolgozás és kommu-

nikációs technológiák konvergenciájának eredményeként létrejövő technológiát jövendőlte. Bell ezt később *információs társadalomnak* nevezte el.

- *A menedzser kognitív készsége, információs szerepe:* a menedzsernek a változásokkal kapcsolatos attitűdjei, az üzleti magatartást irányító értékek, tájékozottság, információszerzés és -felhasználás.

Szakirodalmi áttekintés

E-business-adaptáció, innovációk és alkalmazások kutatása

Áttekintve az eddigi IKT-tevékenységet, e-commerce-növekedést, e-business üzletviteli gyakorlatot elemző kutatásokat, tanulmányokat, felméréseket – (Nemeslaki, 2004; The European E-business Report, E-business W@tch, 2005; Csapó et al., 2004; Poona et al., 1999; March, 2006; Van Der Veen, 2004; Lal, 2005; Drew, 2003; Cosh et al., 2005) –, megállapíthatjuk, hogy az ilyen irányú elemzések rendkívül változatos módon, különféle változók vizsgálatával és vizsgálati modellek (Davis, 1989; Rogers, 1995; Csapó et al., 2004) alkalmazásával veszik górcső alá a folyamatokat. Ezen modellek alkalmazásakor általában a vállalati IKT-felkészültség, a technológia elfogadottságának minősége, a vezetők technotudatossága, ismeretei, maguknak az elektronikus belső-külső folyamatoknak az elemzése, illetve a B2B és B2C tranzakciók áttekintése, valamint az effektív haszon elemzése a cél. Mivel az elektronikus üzlet teljesen innovatív technológiai fejlesztést kíván, ezért a cégek technológiai fejlesztésekben is gondolkodnak (Csapó et al., 2004).

Az e-business adaptációjának az alábbi aspektusait figyeljük, elemezzük:

1. *Aktivitás és alkalmazások:* az *aktivitás* vizsgálatakor azt elemezzük, hogy milyen mértékű a vállalati folyamatok IKT-támogatottsága, milyen elektronizált üzleti folyamatokat figyelhetünk meg, azoknak milyen a minősége, intenzitása. Az *alkalmazások* megfigyelésével azt nézzük, hogy milyen elektronikus alkalmazásokat vesznek igénybe, és milyen minőségben a vállalkozásban (e-mail, weboldal, belső hálózat – intranet –, külső elérések alkalmazásai). Itt meg kell jegyeznünk, hogy önmagában az IKT-alkalmazás megléte nem jelenti annak a tényleges használatát, ezért mérése komoly módszertani kérdéseket is felvet (Futó et al., 2003). Idetartozik az is, amikor egy on-line alkalmazás (pl. értékesítés, portál használata) természeténél fogva intenzív alkalmazást igényel, s ezekről szeretnénk képet kapni (Lal, 2005).

2. **Az első használat ideje:** az elterjedés klasszikus mérési módszere közé tartozik, amikor azt vizsgáljuk, hogy más szervezetekhez képest mikor adaptálta a vizsgált szervezet az innovációt (Rogers, 1995).

3. **A menedzsment kognitív készsége és információs szerepe:** vizsgáldásunkban ez egy újfajta aspektus, amelyet azon feltevésünkre alapozunk, miszerint az adaptációs folyamatot meghatározza a menedzserek információkereső (gyűjtő), feldolgozó-, közvetítőképesége (Hales, 1986; Mintzberg, 1973), hiszen az e-business magában foglalja az áruk és szolgáltatások információival való gazdálkodását is. Másrészt pedig a tudás, az ismeretsajátító és -alkalmazó készség is jelentős befolyással bír a technológia elfogadásában, hatékony alkalmazásában.

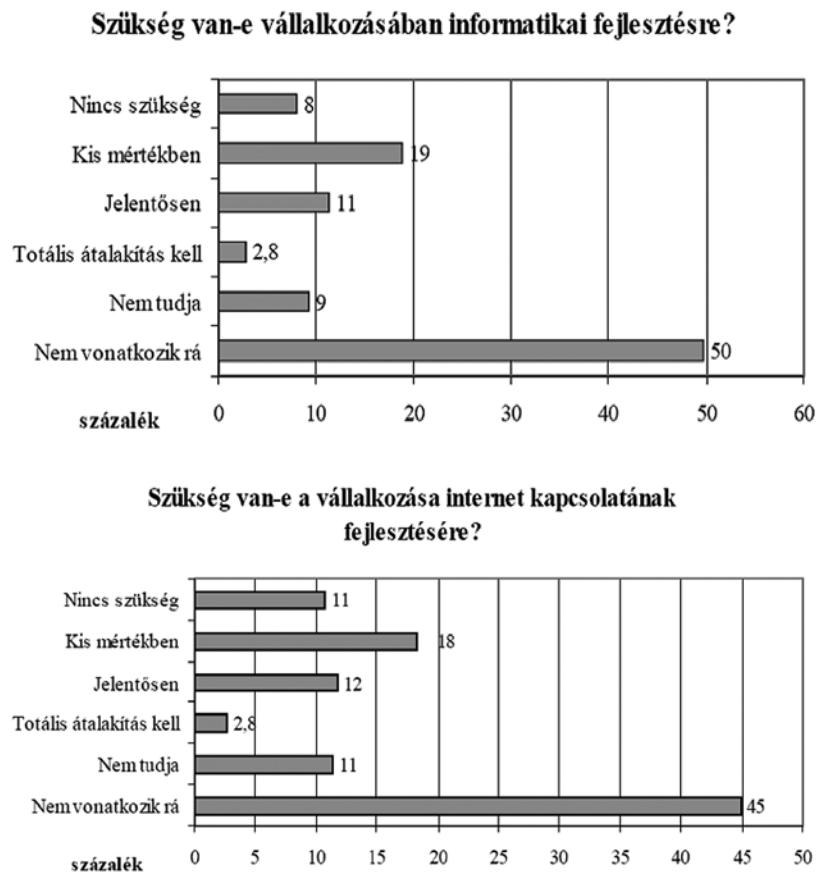
Ahhoz, hogy alátámasszuk az adaptáló jellemzőinek kapcsolatát az adaptációval, tudnunk kell, hogy az innovativitás egy időszak alatti innovációk számával értelmezhető (Damanpour, 1991). Az adaptáló jellemzőit a szakirodalomban általában négy fő csoportra osztják 1. tudás és tapasztalat, 2. hálózati nyomás, 3. a változások irányában tanúsított magatartás, 4. belső szervezeti struktúra tulajdonságai. Ezt a csoportosítást részben alkalmazva, részben kiegészítve, vizsgálati modellünknek megfelelően részletezzük az egyes adaptációt meghatározó adaptáló egyén/szervezet (elemzési szinttől függően) elemeit:

Releváns ismeretek, tapasztalatok, technotudatosság

Az adaptáció több tényezője is függ a rendelkezésre álló tudástól, ismeretektől, tapasztalatoktól, melyek valamilyen módon relevánsnak tekinthetők az e-business-technológiával (Van Der Veen, 2004; Papadakis – Bourantas, 1998). Ezek a tényezők igazából megkönnyíthetik, de nem feltétlenül okozzák az adaptációt, azaz szükséges, de nem elégséges faktorait alkotják a technológia elfogadottságának. Az IKT- és a külső forrásból átvett tudás jelentősége (Drew, 2003; Mehrstens et al., 2001; Van Der Veen, 2004; Hollenstein, 2004) az innováció és a technológia adaptációs folyamataiban vitathatatlanul kiemelt jelentőséggel bír.

2. ábra

Az IT-technológia szükségességével kapcsolatos felmérések eredményei (Forrás: Varga, P. 2004)



Az innovációs folyamatok folyamatosságában, évről évre való fenntarthatóságában is fontos szerep jut a technológiatudásnak (Peters, 2006). Kutatásunkban a tapasztalatokhoz soroljuk az informatikai fejlesztések megítélését, amely a környezetből kapott információkon, saját élményeken alapul. Konceptiónk szerint ezek a tapasztalatok fontos szerephez juthatnak az IKT-fejlesztésekkel kapcsolatos menedzsmentattitűd kialakításában, amelyet jól illusztrálnak egy kamarai felmérés meglepő eredményei. A felmérést kamarai támogatással 2004-ben végezték el, amint azt a 2. ábra szemlélteti.

Ezen okból különös figyelmet szentelünk a vizsgáldásunkkor arra, hogy milyen vélemény, tapasztalat alakult ki a menedzserekben az e-business-alkalmazásokkal kapcsolatban, hiszen ez komoly befolyással lehet az adaptációs döntésekre.

Az e-business-technológia mint stratégiai tényező

Kápolnai et al. (2002) az e-business vállalati stratégiai megközelítéseit elemezve arra a megállapításra jut, hogy a vállalati e-business-stratégia az elektronizált

vállalati folyamatokban, az internet által kínált eszközökben ölt testet. Másképp fogalmazva az e-business-stratégia kialakításakor is arra törekszünk, hogy miként kössük össze a vállalati erőforrásokat, az üzleti környezetet és a belső folyamatokat az üzleti értékteremtés céljából. Később pedig az e-business-stratégiát a vállalati stratégia közepébe helyezi, annak központi szerepét hangsúlyozza, a siker és a rugalmasság alapfeltételeiként határozza meg (Nemeslaki, 2004). Mások más aspektusból közelítenek, így pl. Drew (2003) szerint az e-business-technológia használata nem pusztán IT-megoldás, hanem egy alapvető változtatást igényel a vállalati stratégiában. Az informatika, információrendszerek vállalati stratégiai szerepének fontos versenyképességi vonatkozásai is vannak (Hetyei, 2001; Nemeslaki, 2004). Bögel (2000) szerint ma már nemcsak az IT-vezetőktől várják el az e-business stratégiai kialakítását, hanem elsődlegesen a legfelső vezetést terheli a felelősség, nekik jelent kihívást a feladat. Mindenképpen stratégiai feladatként kell tehát értékelniük az e-business üzletviteli alkalmazását, ez esetben ugyanis nem csupán technológiai opciók közötti választásról van szó, akár a teljes vállalkozást át kell alakítani (business transformation) radikális szervezeti változtatásokkal. Más szerzők azt állapították meg, hogy komoly eredmények is csak akkor érhetők el pl. az e-commerce-alkalmazásokkal, ha ezek a stratégiában prioritást élveznek (Changa et al., 2002; Mehrtens et al., 2001; Teo et al., 2004), míg mások az innováció hasznosságába vetett hitet találták fontos tényezőnek (Wan et al., 2005). Mintzberg (1973) a stratégiai tervezés körülményeinek változására hívja fel a figyelmet. Míg egykor a vezető viszonylag kiszámítható környezetben, becsülhető és jól valószínűsíthető kimenetekkel számolhatott, világosan megfogalmazott célokat *jól mérhető és ismert eszközökkel* érhetette el. Az elektronikus üzletben azonban nincsenek meg eme hagyományos tervezési körülmények, mert minden nagy sebességgel zajlik, *nagyon bizonytalan* a stratégiai tervezés kimenetele, *gyorsan avuló technológiai eszközökkel* kell számolnia a vezetőnek. Mivel a tét nagy, az IKT-beruházások hatalmas kockázatot és beruházást igényelnek, mindenképpen szemléletváltoztatásra van szükség a tervezéskor.

A menedzsment kognitív készsége, információs szerepe

A vezetői képességek is érdekes módon jelentős szerepet kapnak az adaptációs folyamatban, amennyiben a *kognitív készséget* vizsgáljuk. Stratégiai megközelítésben a vezetői készségek és képességek a szervezet készségeit és képességeit mint annak erőforrásait jelentik, melyek megszabják a vállalkozás azon kereteit, hogy mit tehet (Collis et al., 1997). Azaz, a kognitív

készség, képesség olyan alapvető vezetői tulajdonság – a képességhierarchia első számú eleme (Mumford et al., 2007; Zaccaro – Baider, 2003) –, amely nélkül az információk keresése, felhasználása, feldolgozása, új ismeretek tanulása (Mumford et al. 2007; Mahoney et al., 1965) és alkalmazása (Mintzberg, 1973; Lau – Pavett, 1980) elképzelhetetlen lenne. Az információ pontosan, megbízhatóan, valamint lehetőleg rendszerezetten kell, hogy rendelkezésre álljon. Manapság számos IKT-eszköz támogatja az információáramlást (internet, fax, mobiltelefon), ami azonban nem mindig elégséges a vezetői munka támogatásához. Sokszor nem megszervezett az információ gyűjtését, szelektálását, rendszerezését biztosító információs rendszer (Krasz, 2007). Vizsgálódásunk ebben a vonatkozásban tehát az információ szerzésére, feldolgozására, IKT-ismeretek aktív tanulására irányul.

Hálózati orientáltság, a hálózati tőke alkalmazása

Számos tanulmány bizonyítja, hogy a hálózatorientáltság hatással van az e-business-adaptációra (Van der Veen, 2004; Lal, 2005). A hálózatorientáltságot – szervezeti szinten – ebben az esetben a partnerekkel való együttműködések intenzitása (Lal, 2004), az ellátási lánc egységeinek (beszerzés) elektronizáltsági mértéke mutatja (Nambisan – Wang, 2000). Egyéni, vezetői szinten a hálózatorientáltságot az *üzleti figyelem hálózati orientáltsága* jelzi, azaz, hogy honnan szerzi be alapvető üzleti információit (piaci információk, trendek stb.), illetve a személyes kapcsolatok IKT-intenzív fenntartása (Molnár, 2003) (ez utóbbinak az internet elérhetőségének minősége szolgál technológiai alapul).

A hálózati tőke vállalati szerepének hazai sajátos arculatát jól érzékelteti Czako és Sik (1994) közös kutatása, melyben a hazai vállalatok vezetőit, gazdasági kapcsolatait vizsgálták. Meglátásuk szerint az „...üzletemberek »gazdasági« természetű indítékai csak egészen kivételesen gazdaságiak: személyekkel, lehetőleg politikusokkal kalkulálnak, s nem költségekkel, bizalmas információkra fülelnek, s nem tőzsdei hírekre. Ezekben a tranzakciókban nem is feltétlenül van jelen a »kereskedelem« mint anyagi szolgáltatás: nagyrészt ügy- és könyvviteli bravúroknak köszönhetőek a jövedelmek. Minderről álmodni sem lehetne információk, nexusok, hálózati tőke és erős hálózati pozíció nélkül. Itt nincs más tőke, mint a társadalmi hálózatok, melyeken keresztül a fizikai tőke is elérhető. A rendszerváltás során megjelenő új folyamatok és struktúrák a hálózati tőke jelentőségét erősítik: a hálózati tőke szerepe növekszik.”

Molnár (2003) tanulmányában az internet társadalmi tőkére gyakorolt hatásának vizsgálatára Barry Wellman és szerzőtársai (2002) munkáját emeli ki. Wellmanék

szerint Putnam (2000) a társadalmi tőke két elemét különbözteti meg: – a hálózati tőkét (érzelmi, fizikai támogatást, segítséget nyújtani képes személyes kapcsolatokat jelent), – a részvételi tőkét (bizonyos szervezetekben való részvétel képességét, hajlandóságát fejezi ki). Wellmanék ezenfelül egy újabb komponenst is megkülönböztettek: – a „közösségi elkötelezettség” tőkét, amely a társadalmi tőke részeként egy erős, a közösségek felé irányuló attitűdöt jelent, amely tovább növelheti a társadalmi tőkét.

Kutatásaik során úgy találták, hogy a társadalmi tőke ezen komponenseire az internethasználat kiegészíti a hálózati tőkét, növeli a részvételi tőkét és a régebben internetet használóknál elősegíti a közösségi elkötelezettséget, növeli a közösséghez való tartozás érzését.

Molnár (2003: 119. old.) szerint ezzel Wellmanék azt sugallták, hogy „az internet növeli a személyek közötti kapcsolattartást, a szervezetekben való részvételi hajlandóságot és új lehetőséget biztosít a közösségi elkötelezettségnek”. Paul Resnick (2002) szerint a közös kuglizásnál⁶ az új kommunikációs eszközök hatékonyabban képesek társadalmi tőke képzésére. Ez a tőkeképzés annyira meghatározó elemét képezi a jelenségnek, hogy a tőkeelméleteket mintegy kibővítve, bevezette a „társadalmi-technikai tőke” (*SocioTechnical Capital*) fogalmát, amely megfelelő kiindulási pontot jelenthet a technológiaközvetítette társadalmi viszonyok méréséhez és értelmezéséhez (Molnár, 2003).

Anyag és módszer

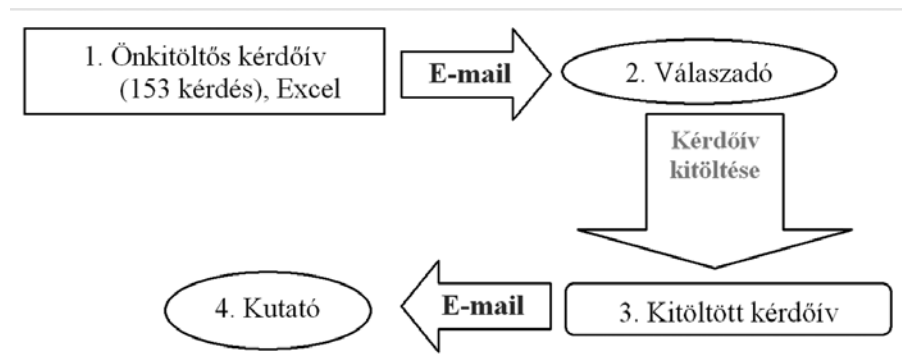
Mintavételi módszer, keret, populáció

E-mailen elérhető alanyokra hagyatkozó mintavételi módszert alkalmaztunk. Az eddig ismert kutatásokkal ellentétben a jelen vizsgálatban nem a PC-k megléte volt a felmérésben részt vevő vállalkozások fő alapismerve, hanem a vállalatvezetők e-mailen való elérhetősége. Ezzel azt a kutatási törekvésünket erősítettük, miszerint a digitális gazdaság felé való nyitottságot, annak elfogadottságát módszertanilag helytállóbb módon közelítjük meg: álláspontunk szerint sokkal inkább mutatja a digitális gazdasághoz való viszonyt az elérhetőség, semmint a PC-vel való rendelkezés. A mintavételi populáció kiválasztásakor tudatosan választottunk olyan menedzsereket (illetve cégtulajdonos-menedzsereket), akik maguk szerint alapvetően pozitívan állnak

hozzá az IKT-technológiához. Ezzel kívántuk azt a célt elérni, hogy a kulcsfontosságú tényezők meghatározásakor a negatív attitűdök ne zavarják az eredményeket. A merítés célzottsága ezáltal lehetővé teszi számunkra, hogy a pozitív hozzáállású vezetők között vizsgálhassuk az e-business-technológiához való magatartást, attitűdöt (3. ábra).

3. ábra

A kérdőív kitöltésének folyamata



A mintavételi módszernél további alapvető követelmény volt a válaszadó (a kérdőívet kitöltő személy), valamint a kérdőívet számára elküldő személy közötti személyes kapcsolat, ami a kitöltés komolyságát, pontos adatok szolgáltatását hivatott erősíteni. A mintavétel nagyon hasonlít a csoportos rétegzett mintavételhez. Itt a csoport az e-maillel rendelkező vállalatvezetők, a réteg a digitális gazdaság felé való nyitottság (az e-maillel való rendelkezés, a kérdőív témája iránti érdeklődés, ami a homogenitást erősíti, alapozza meg). Nem határoztunk meg alkalmazotti létszámkorlátot. Minden olyan vállalkozás bekerülhetett tehát a felmérésbe, amelyik a mintavételi módszerben foglaltak szerint elérhető volt.

A mintavétel jellemzői a következők voltak: mintavételi egységet azok a vállalkozásvezetők alkották, akik rendelkeznek e-mail kapcsolattal, valamint pozitív volt a hozzáállásuk a digitális gazdasághoz. Nem zártuk ki a kutatásból a tulajdonos vezetőket sem, hiszen ők is a döntéshozók körébe tartoznak. A kérdőívet végül is 137 vezető töltötte ki.

Elemzési módszerek

Elemzésünkben a kereszttábla-elemzéseket az egyszerűbb, nominális változók közötti kapcsolatoknak, azok erősségének és irányának (ordinális változók esetén) megállapítására használtuk. A bonyolultabb összefüggések vizsgálatához főkomponens-analízist alkalmaztunk, amellyel az adott jelenségek összefüggéseit (faktorait) kívántuk feltárni (Kulcsár, 1976).

Vizsgált változók

A kutatásban vizsgált változókat a vizsgálati modell szerkezetének megfelelően választottuk meg. Ezek alapján a változók felsorolását, csoportosításának módját az 1. táblázat mutatja be⁷. A függő változók az e-business

jellegű tevékenységeket jelölik, azaz az on-line együttműködésekről és on-line tranzakciókról adnak képet. A független vagy magyarázó változóknak azokat tekintjük, melyek hatását, kapcsolatát vizsgáljuk a függő változókra. A keresztábra-elemzésnél az általában elfogadott

1. táblázat

Vizsgált változók listája (saját forrás)

E-business aktivitásának vizsgálatához felhasznált keresztábra-elemzéssel vizsgált változók		
Független (magyarázó változók)	Itemek	Változók leírása
1. Releváns ismeretek és tapasztalatok (TUDÁS)		
B07	IKTTUDÁS	IKT-technológia ismeretének a szintje
B08	ALAPINFÓ	Alapvető üzleti információk forrása
B25	PIACINFÓ	Fő információforrások használata most és 5 éve
F12	STRAT	Az e-business-tevékenység új stratégiai elemként, vagy egy meglévő elemként való beépítése a stratégiába
2. Internetelérés minősége (NETINDEX)		
E03	ELSOH	Internet első használatának ideje
E05	WEBSZEMÉLY	Internetelés korlátozottsága felhasználói kör alapján
E06	WEBSEB	Internetelési sebesség
E07	WEBKÖR	Internetelés korlátozottsága felhasználási kör alapján
3. Szervezeti méret (MÉRET)		
A02	MÉRET	Alkalmazotti létszám 2005-ben
4. Piac és környezet (PIACIKÖRNY)		
A11	PIACITERMÉK	Fő termék meghatározó piaca
A12	PIACIRÉSZ	Fő termék piaci részesedése
H01	PIACDIN	Piac dinamikája
H20	KÖRBETART	Körbetartozás hatása a vállalkozásra
Függő változók	Itemek	Változók leírása
1. Külső/belső on-line együttműködések (ONLINEEGY)		
F06	BELSŐEGY	Dokumentumcserét támogató on-line alkalmazás
F08	KÜLSŐEGY	Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül)
H11	MOBIL	Partnerek on-line elérését támogató mobil hálózati alkalmazás
H12	KÜLSŐALK	Vállalati hálózat távoli elérése
H16	CRM	CRM-rendszer használata
2. On-line tranzakciók (ONLINETRANZ)		
G06	VÁSLIM	Internetes vásárlási limit
G07	ARBESZ	On-line beszerzés és részaránya
G13	BESZTAP	E-beszerzéssel kapcsolatos tapasztalatok
H05	ÉRTAR	On-line értékesítések aránya
A02	MÉRET	Alkalmazotti létszám 2005-ben

E-business-alkalmazások vizsgálatához felhasznált kereszttábla-elemzéssel vizsgált változók		
Független (magyarázó változók)	Itemek	Változók leírása
E03	ELSOH	Internet első használatának ideje
F08	KÜLSŐEGY	Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül)
Függő változók	Itemek	Változók leírása
D05	EBUSIBERUH	Vállalati beruházások e-business-fejlesztésekbe
G11	VIR	Vállalatirányítási rendszer használata
F08	KÜLSŐEGY	Üzleti partnerekkel való együttműködést támogató on-line alkalmazás (az e-mailen kívül)
F09	LOGISZT	Logisztikai alkalmazások
G12	STRATBESZ	Stratégiai beszerzésben való on-line alkalmazások
F01	INTRANET	Intranet megléte
G07	ONLINEBESZ	On-line beszerzésekben való alkalmazások
I01	INFOSZERZ	Szerződés üzleti információszolgáltatásra
Főkomponens-analízissel vizsgált változók		
I08	5AKAD	E-business áttörésének 5 fő akadálya
G15	BESZGY	On-line beszerzés sebezhető pontjai
G27	KULTGY	Üzleti kultúra gyenge pontjai
Egyváltozós elemzéssel vizsgált változók		
F11	EBUSIUJ	E-business-fejlesztés új stratégiai elemként való megítélése
F12	EBUSIJEL	E-business-fejlesztés stratégiai jelentőségének megítélése
B12	GAZDKUT	Gazdaságkutató előrejelzésének figyelemmel kísérése

0,05%-os szignifikancia-szintet tekintettük küszöbnek. Ezen túlmenően a független változók egymás közötti kapcsolatára is igyekeztünk fényt deríteni kereszttábla-elemzéssel (pl. IKTTUDÁS, ELSOH, BELSŐEGY változók). Egyes magyarázó változókat önmagukban is vizsgálat alá vetettünk (ALAPINFÓ, PIACINFÓ), itt a főkomponens-analízis módszerét használtuk, rotált komponens mátrix adatai alapján, Varimax eljárással. Főkomponens-analízissel vizsgált változók: az e-business elterjedésének 5 legfontosabb akadálya (5AKAD), a hazai üzleti élet gyenge pontjai (KULTGY) és az on-line beszerzés sebezhető pontjai (BESZGY) (1. táblázat).

Eredmények

Az empirikus vizsgálat eredményeit ismertető és értelmező magyarázatokat a következő bekezdésekben igyekeztünk összefoglalni. Az eredményeket a szakirodalmi feldolgozásban említett e-business vizsgálati aspektusoknak megfelelően tagoltuk.

E-business-aktivitás és alkalmazások

Az **aktivitás** vizsgálatokor tulajdonképpen a technológia sebességét, illetve az elektronikus tranzakciós és belső üzleti folyamatok *intenzitását* tekintjük át. Elemezzük, hogy milyen az internet elérésének lehetősége, alkalmazásának köre, melyhez egy új indexváltozót alakítottunk ki, *netelérési indexnek* (NETINDEX) neveztünk el.

Megvizsgáljuk, a partnerekkel milyen on-line együttműködések vannak, tranzakciókat bonyolítanak-e egymással, s milyen mértékben. A NETINDEX kapcsolatának vizsgálatokor az on-line értékesítésnél és a partneri on-line együttműködésekénél nem kaptunk szignifikáns eredményeket. Az eredmények tehát azt mutatták, hogy az *internet elérésének minősége* és az e-business-aktivitás között nem volt tapasztalható statisztikailag jelentős kapcsolat. A NETINDEX egyedül a vállalati méret növekedésével mutatott szignifikáns kapcsolatot.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A *partneri kapcsolatok* vizsgálata tanulságos eredménnyel szolgált. Kétszer annyian voltak azok az on-line partneri együttműködésben álló válaszadók, akik az üzleti kapcsolatok sikeressége és az internetes kapcsolatok mélysége között szoros összefüggést látnak, mint akik nem tartják lényegesnek az összefüggést. Ennek a pozitív attitűdnek a jelenléte azonban nem mindig tükröződik a konkrét vállalati/menedzseri magatartásban.

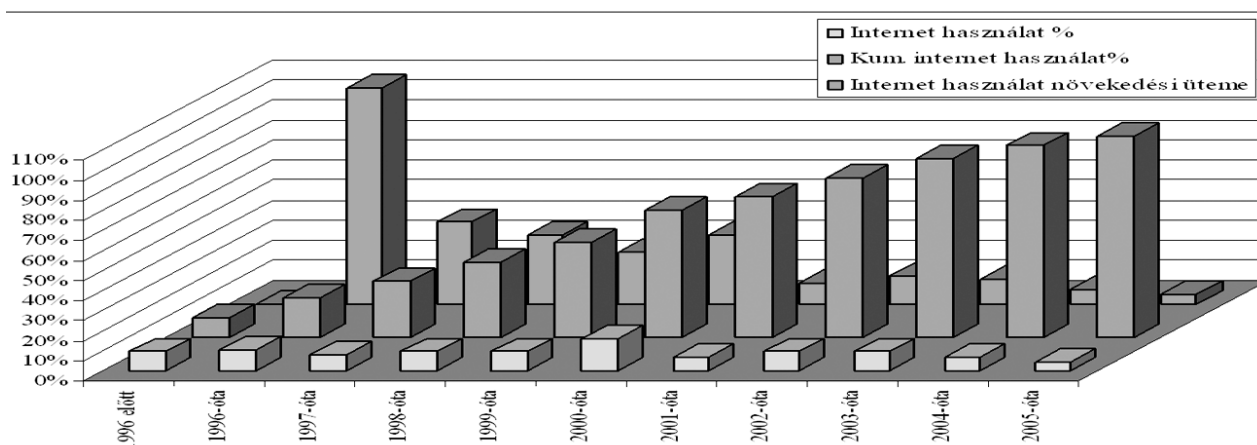
Az *on-line beszerzések és értékesítések* vizsgálati eredményei alacsony fokú intenzitásról tanúskodnak. Árajánlatot szinte mindenki kért és kapott már e-mailen, de az üzletet (beszerzés, vásárlás) mégsem on-line kötik meg a felek. Általánosan tapasztalható, hogy szerepe szerint az internet területén a beszerzés mindig megelőzi az értékesítést, azaz szívesebben vásárolnak, mint értékesítenek a cégek on-line. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a beszerzés általános lenne. On-line beszerzést a válaszadók közel fele nem is bonyolított még soha, 34%-uk esetében pedig ez a forrás kevesebb, mint 5%-át fedi le beszerzéseiknek. Nem jellemző az on-line aukció, hasonlóképpen a stratégiai beszerzés vagy a vevőkapcsolati alkalmazás használata is csak a vállalkozások 18%-ánál fordult elő, melynek szignifikáns kapcsolata van a vállalati mérettel. Az on-line partneri kapcsolatok és az üzleti célú beszerzés között hasonlóan erős reláció van, azaz amely cég on-line kapcsolatot tart fent, azt zömében a beszerzés miatt teszi.

Az *elektronikus alkalmazások* elemzésekor összességében elmondható, hogy a legtöbb elektronikus alkalmazás (ERP, dokumentumcsere, logisztikai alkalmazás, e-learning, tudásmenedzsment-rendszer) a vállalati mérettel áll pozitív kapcsolatban. Minél nagyobb a méret, annál gazdagabb az elektronikus alkalmazások palettája is. A legelterjedtebb elektronikus alkalmazások a számlázási, vevő-nyilvántartási rendszerek. Üzleti célú elemzésre kicsit többen használnak IT alkalmazásokat, mint amennyien nem (56% és 44%), vállalatirányítási rendszert (VIR) pedig szignifikánsan csak a nagyobb cégek alkalmaznak.

Az *első használat idejének megfigyelésével* – az elterjedés klasszikus mérési módszerével – arra keressük választ, vajon az internet első használatának ideje összefügg-e az aktivitással, az alkalmazással. Más szóval, ha egy vállalkozás az első használok csoportjába tartozik, akkor vajon az e-business alkalmazásában is élen jár-e vagy sem. A vizsgált vállalkozások internethasználatának kezdetét, időbeni növekedését a 4. ábra szemlélteti. Látható, hogy a vállalkozások 70%-a 2001-ig már rákapcsolódott az internetre. Az ELSOH az INTRANET változóval mutat szignifikáns kapcsolatot. Mivel az ELSOH változó ordinális jellegű (régábbi kapcsolat, nagyobb érték), megállapíthatjuk, hogy az internetkapcsolat első használatának időtartama együtt jár belső hálózatának fejlesztésével.

4. ábra

Az első internethasználat ideje, növekedési üteme (saját forrás)



Nem meglepő eredmény, hogy a válaszadóknak 62%-a még soha nem értékesített a neten, de az értékesítők 75%-a folyamatosan értékesít. Az ő esetükben az interneten keresztül bonyolított értékesítési arány azonban az összes értékesítésnek kevesebb mint 25%-a. Megállapítható tehát, hogy az értékesítők, függetlenül a cég méretétől, nem szívesen kötnek szerződést kereskedelmi portálokkal.

A *menedzsment kognitív készsége és információs szerepének áttekintése* során a menedzsment on-line technológiákkal kapcsolatos attitűdjét, véleményeit, benyomásait vesszük górcső alá. Nem annyira a számszerűsíthető eredmények vizsgálata itt a cél, hanem a döntéshozáskor figyelembe vett tapasztalatok, ismeretek hatásának mértékére, befolyásoló szerepére kíváncsiak vagyunk fényt deríteni. A következő elemeket vizsgáltuk:

(1) vezetői e-mailhasználat, üzleti információszerzés, információk rendszerezése valamilyen integrált alkalmazással; (2) piaci információforrások figyelemmel kísérése (pl. gazdaságkutatók előrejelzései, üzleti hírlevelek); (3) tudatosság az adatgyűjtő, információfeldolgozó rendszerek használatában; (4) véleményalkotás az e-business elterjedéséről (akadályozó és segítő tényezők), kiemelve az on-line beszerzést, értékesítést; (5) vélekedés az üzleti kultúra gyenge pontjairól.

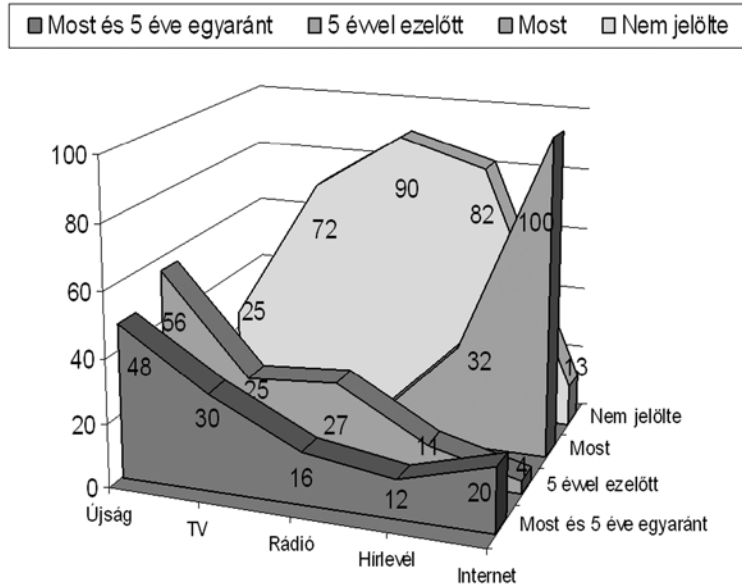
(1) A vezetők egyre nagyobb mértékben használják információszerzésre az internetet. Az internetes hírforrások elsősorú többsége napjainkra egyértelművé tette: döntéshozóink jelentős része rendszeresen használja az üzleti információk gyűjtésére a netet (5. ábra). Arra a kérdésre, hogy vajon ezt rendszerezik-e valamilyen adatbázisba, meglepően magas számban (a megkérdezettek 91%-a) találkozunk azzal a válasszal, hogy a megkérdezett rendelkezik valamilyen üzleti információkat tartalmazó adattárházszal. A válaszadók döntően azonban barátoktól és ismerősöktől szerzik be *alapvető üzleti információikat* (6. ábra). Ez azért érdekes, mert egyfajta sajátos információszerző gyakorlatot vetít előre: noha a vezetők bizalmi alapon való információcsatornák alapján döntenek, az internetet meghatározó arányban használják az információk gyűjtésére. Azoknak, akik barátoktól és ismerősöktől szerzik be alapvető üzleti információikat, alig fele (48%) használja a netet ilyen célú információszerzésre. Ugyanakkor, aki használja a netet, azok 91%-a biztosan a barátoktól is szerez be alapinformációt. Hasonló a helyzet a szakmai értekezletek és konferenciák esetében is. Ha tehát összevonnuk az ún. *személyes típusú* információszerzéseket egy csoportba, akkor ezek együttesen elsősorú többségben állnak az egyéb információforrásokkal szemben (6. ábra), melyek lehetnek akár kényelmesebbek, pontosabbak vagy gyorsabbak.

(2) Minél nagyobb cégről van szó, annál inkább jellemző, hogy van a cégnek szerződése on-line információsolgáltatásra. Egyébként nem jellemző, hogy a piaci információkért hajlandóak lennének fizetni a vállalkozások. Sajnos, a válaszokból az is kiderül, hogy az EU-s információforrásokat alig vagy inkább egyáltalán nem

5. ábra

Üzleti trendek és piaci információk csatornái (saját forrás)

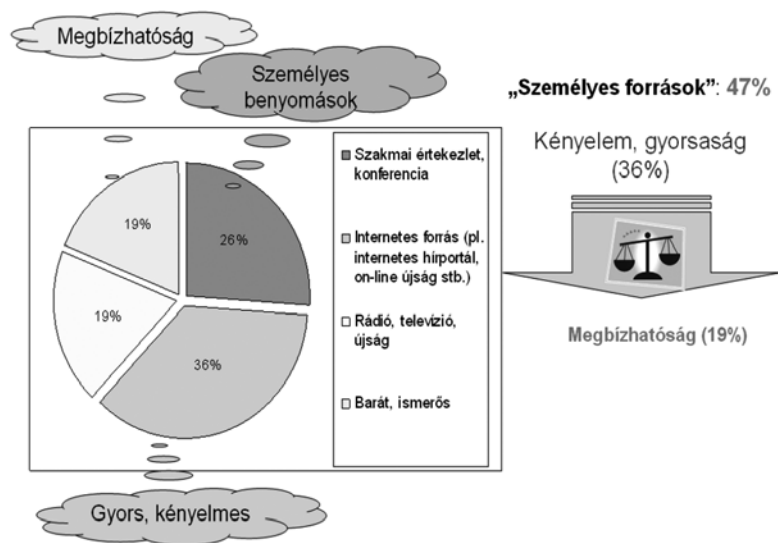
Üzleti trendekről, kilátásokról, marketing és piaci információkról leginkább honnan tájékozódott 5 éve és honnan most?



6. ábra

Az alapvető üzleti információk csatornái

(saját forrás)



használják a döntéshozók, magyar nyelvű gazdaságkutató előrejelzéseit pedig alig olvassák, hírleveleket is csak kevesen járatnak. A vállalati gyakorlat a cégek közel felében az, hogy nem vásárolnak piaci információt, ilyen jellegű on-line szolgáltatást (pl. Reuters info) nem vesznek igénybe. A válaszadók alig egynegyede (!) olvassa valamilyen gazdaságkutató előrejelzéseit, ha olvassa, akkor nagy részben a GKI ZRT. kiadványait kíséri figye-

Egyváltozós elemzések eredményeit bemutató táblázat (saját forrás)

GAZDKUT	Db	EBUSIUJ	Db	EBUSIJEL	Db
A nagyobb gazdaság- kutatók nyilván. jel.	1	Új elemként	66	Elsődlegesen IT-fejlesztés	70
ACNielsen	1	Meglévő stratégiai elemek valamelyiké- be beépítve	65	Alapvető stratégia- változtatás	61
Adó újság	1				
BACEE	1				
Bell Research	1				
egy sem	1				
Figyelő	2				
GFK	1				
GKI	22				
HVG	2				
ICEG	1				
IT Business	1				
Kopint Datorg	2				
KSH	3				
MVH	1				
Napi Gazdaság	1				
Pénzügykutató Rt.	1				
Tárki	1				

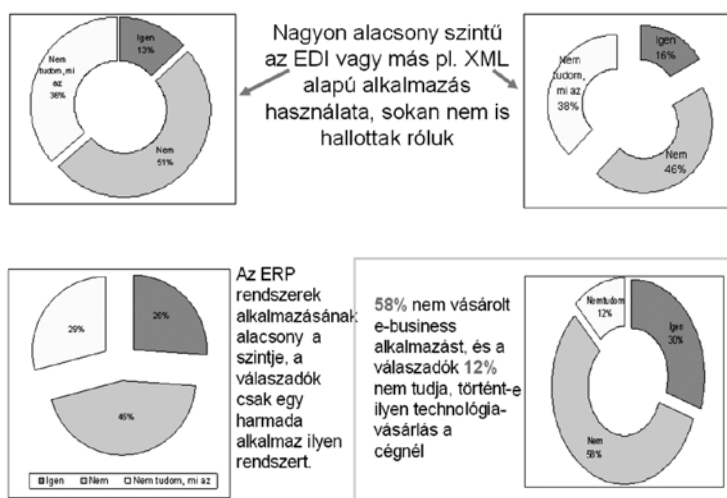
lemmel. A válaszadók elsőpró többsége egyáltalán nem követi figyelemmel az elektronikus hírlevélben vagy webes felületen lévő uniós piaci információkat, hírlevelet sem járát. Kétharmaduk a makrogazdasági előrejelzéseket nem tartja fontosnak a vállalat vezetésében, a gazdasági előrejelzéseket is csak alkalmanként követik nyomon (ld. 2. táblázat). Ezek az adatok ismét megerősítik a személyes, informális kapcsolatok vállalati magatartásra gyakorolt kiemelkedő hatását, ami a bizalomdeficit egyik legjellemzőbb vonása.

(3) Nem könnyű mérni azt, hogy milyen on-line rendszereket ismer a döntéshozó, s ha ismer, akkor azt tudatosan alkalmazza-e vagy sem. Az eredmények alapján az a kép alakulhat ki bennünk, hogy a vezetők tudatosan alkalmazzák a rendszereket, de azoknak ismerete nem feltétel, gyakran nem is tudják, milyen műszaki tartalommal rendelkeznek az általuk használt struktúrák (7. ábra). A válaszadók közel harmada nem is tudta, mi az az ERP, itt túlnyomó többségben a kisebb

cégek vezetői voltak. Megfigyelhető, hogy a vállalati méret növekedésével együtt jár az ERP szoftver alkalmazása is. A tudatosság hiányát vagy az érdektelenséget érzékeltetik az EDI- és XML-rendszerek használata

7. ábra

Vállalati elektronikus rendszerek használata (saját forrás)



tát, illetve az e-business-technológia vásárlását firtató kérdésre adott válaszok. A válaszokból kiderül, hogy a vezetők vagy nem ismerik, vagy nem is tudják, milyen előnyeit használhatnák ki a rendszereknek, ugyanakkor szinte biztosra vehető, hogy napi tevékenységükben használják azok elemeit.

(4) Megosztottak a vezetők abban a vonatkozásban is, hogy miként értékelik az e-business gazdaságosságát. A válaszadók 52%-a véli úgy, hogy az e-business nem tud igazán mérhető üzleti eredményeket produkálni, csak járulékos eredményeket mutathat fel, míg 40%-uk jelentős hatékonyságnövelő, költségcsökkentő, jövedelmező, piacbővítő hatásokat lát e technológiában.

Az értékelések nem függték össze a vállalat méretével. További részletek feltárása céljából lényegesnek tartottuk megvizsgálni, hogy vajon a vezetők milyen akadályokat látnak az új technológia elterjedésének útjában, illetve mit tartanak a hazai üzleti kultúra gyenge pontjainak. Az e-business elterjedését akadályozó legfontosabb tényezők főkomponens-analízise hét faktort, a gyengeségek főkomponens-analízise három faktort eredményezett (9. ábra). A főkomponens-csoportok egyes elemei között hasonlóságot figyelhetünk meg: az ismeret (tudás) hiánya és a rövid távú szemlélet mindkét csoportban szerepel. Az internetes szolgáltatások sikertényezőinek meghatározásakor a szolgáltatás kényelmét, gyorsaságát, az információk elérhetőségét tartották a legfontosabbnak, illetve azok megbízhatóságát is többen megjelölték. Az on-line értékesítés vonatkozásában azon vállalkozások, melyek bővülő piacról számolnak be, általában on-line is értékesítenek, s *kizárólag* náluk figyelhető meg a 25%-nál nagyobb arányú értékesítési arány.

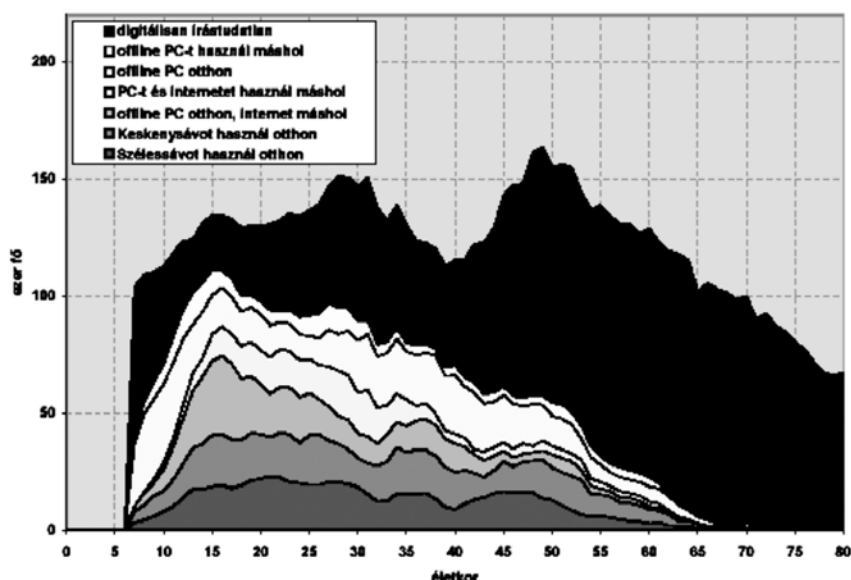
(5) Az üzleti kultúra vizsgálata azért is fontos, mert az on-line környezet kiépítésében meghatározó maga a meglévő környezet, a partnerek magatartása. Megfigyelhető a vezetők szembetűnő megosztottsága abban, hogy vajon új stratégiai elemként vagy más stratégia részeként, abba beépítve, illetve alapvetően IT fejlesztésként vagy pedig alapvető stratégia változtatásként értékelik az e-business-tevékenységet. A vezetők 32%-ka a meglévő stratégiába beépítve elsődlegesen IT fejlesztésként, 27%-a alapvető stratégia változtatással, az e-business-tevékenységet új elemként beépítve valószínűsítik meg az e-business-fejlesztést. Idetartozik az a

megjegyzés is, hogy a válaszadók a kulturális gyenge pontok elemzésekor – minden bizonnyal – a környezetükben lévő vállalatvezetők vállalkozói magatartásából indultak ki, melyek alapvetően eltérhetnek az övéiktől. Ebben az esetben, mintegy magyarázó jelenséggént figyelembe kell vennünk azt a tényt, hogy a környezetükben fellelhető vállalkozások döntéshozói nagy részben az 50-55 éves generációból kerülnek ki. Ez a generáció az NSZS 2005 (Nemzeti Szélessávú Stratégia) terv kimutatása alapján informatikai értelemben analfabétának tekinthető (8. ábra), ezért feltehetően sokan közülük nem értik az ICT technológiák üzleti alkalmazását, ezért nem tudják megfelelően értékelni sem.

8. ábra

Digitális írástudatlanság

(Forrás: NSZS 2005 Projekt, kutatási jelentés)



Tekintettel a fentiekben ismertetett eredményekre, az egyes hipotéziseket a következőképpen értékelhetjük:

- A H1 hipotézist igazolták az eredmények, azaz a vezetői kompetenciák megléte (kognitív készség, tudás, tapasztalat) valóban hatással van az IKT-technológia alkalmazására.
- Várakozásunkkal ellentétben a H2 hipotézist nem igazolták az empirikus eredmények, ami azonban logikusnak tűnt, hiszen e-tranzakciókat már biztonságos üzleti nexusban nyitnak a partnerek, melyet nem szükségszerűen befolyásol negatívan a kedvezőtlen üzleti környezet.
- A hazai üzleti kultúra nagyfokú társadalmi-kulturális beágyazódottságát igazolták a legerősebben az eredmények – ezzel együtt a H3 hipotézist –, azaz az IKT-technológia erősen kötődött a kapcsolattartáshoz, annak elektronikus támogatottságához.

A főkomponens-analízis eredményei (saját forrás)

Az e-business elterjedését akadályozó legfontosabb tényezők	Hazai üzleti kultúra gyenge pontjai
KOMPONENSEK:	KOMPONENSEK:
1. Információs tudáshiány és alacsony internetpenetráció	1. Modern üzleti IKT-technológia ismerete és alkalmazásának hiánya
2. Jogi háttér és rövid távú szemlélet	2. Rövid távú szemlélet és stratégia hiánya
3. Döntéshozók IKT-írástudatlansága	3. Szerződéses és pénzügyi fegyelem gyengesége
4. Kulturális akadályok	
5. Képzetlen vezetők	
6. Innováció hiánya	
7. Vállalati stratégia hiánya	

Következtetések

A kutatási eredmények alapján látható, hogy az *e-business-innováció adaptációja* a vezetők személyes kapcsolati hálójától függően, elsősorban személyes információk és elektronikus információk gyűjtésében valósul meg. Általánosságban elmondhatjuk, hogy egy IKT technológiát saját bevallása szerint jól ismerő, de azt nem mindig tudatosan használó, és alapvetően nem piaci információk alapján, hanem személyes kapcsolataira támaszkodva döntő, az e-business-technológia lehetőségeit és az EU-s piacot nem igazán ismerő döntéshozó vezető profilja tárul elénk. A döntéshozók IKT-eszközhasználatát támogatott *hálózati forrás-orientáltságát* figyelhetjük meg, melylyel alapvetően meglévő társadalmi tőkéjüket erősítik, üzleti kapcsolataik minőségét javítják. Az elektronikus üzleti tranzakciók vonatkozásában az adaptáció nem történt meg átfogóan, itt inkább a vállalati méret növekedésével érzékelhető intenzívebb alkalmazás. Az adaptációt funkcionálisan a projektekben, beszerzésekben való intenzív on-line együttműködésekben figyelhetjük meg, míg az értékesítésben csak szerény teljesítményeket láthatunk.

A vállalati belső elektronikus rendszerek, alkalmazások fejlettsége együtt jár a vállalati méret növekedésével, melyek alkalmazásának intenzitását, mértékét erősen befolyásolja a vezetők felkészültsége, IKT-ismerete. Egyfajta polarizációt érzékelhetünk a tekintetben, hogy vannak, akik az adaptációban elől járnak, tranzakcióik aránya számottevő és vállalati tevékenységüket átszövi az on-line „élet”. A vizsgált vállalatoknak nagy része azonban a „sor végén” figyeli a technológia előretörését, de averziót tanúsít mind a tranzakcióknál, mind az alkalmazásoknál.

A menedzsment információhoz való magatartásában markáns jellemzőket fedezhetünk fel. A gazdasági döntéshozók vállalati döntéseiket nem tiszta piaci információk alapján, hanem belső, bizalmi körükből származó személyes információk alapján hozzák, melyek feltehetően egy szűk, „bizalmas” körből származnak. Az eredményekből látványosan kiderült, hogy a döntéshozók alapvető piaci ismeretek hiányában vannak, ezt némileg ellensúlyozandó, hogy személyes kapcsolataikban fellelhető információkra alapozzák döntéseiket. A vezetők IKT-kognitív készsége az első kézből megszerezhető információk esetében nagymértékben fejlesztésre szorul, ezt a szükségletet maguk is felismerik a környezetükben lévő más vállalatvezetőkénél. Ebből adódóan az elsődleges, önállóan beszerzett, nem személyes kapcsolatból származó piaci információkra az igény szerény – ez nem is gyakorlat a válaszadók közel felénél –, alig van értéke, a mai napig a keresleti piac szabályai szerint gondolkodnak és döntenek. Ennek hatása jól megfigyelhető az e-business fejlesztés/tevékenység stratégiai szerepének értékelésekor is. Az *e-business áttörésének legfőbb környezeti akadályait* a vezetők a nem kellően felkészült vállalatvezetésben és az internet elterjedésének alacsony fokában látják. A rövid távú szemlélet, a nem megfelelő felkészültség, a fizetési bizalom hiánya intő jelek, melyekre minden vezetőnek fel kell figyelnie.

Ha tisztán vállalatgazdasági szempontok mérlegelését nézzük a döntéshozóknál, illetve áttekintjük az uniós piaci verseny hozta kihívásokat, paradox helyzetet látunk. Egyfelől a piacon való terjeszkedés létfontosságúvá vált, amit az IKT-technológiák nélkül szinte lehetetlen megvalósítani, másfelől ezt nem igazán adekvát módon valósítják meg a vállalatok.

A kutatás eredményei igazolták, hogy az e-business-fejlesztések releváns tudás jelentenek és annak

alkalmazása a menedzsment e-business-attitűdjeként, s csak kisebb részben technológiai tényezők eredménye. Fontos tehát, hogy a menedzserek olyan alapvető vezetői, technológiai ismeretek birtokába kerülhessenek, amivel megalapozhatják az e-business-döntéseiket. A legnagyobb kihívás a régi beidegződések, felkészületlenség miatt támadt hiányosságok, irreális várakozások, félelmek felszámolása, s modern, ICT-technológiai ismeretekkel és alapvető menedzsmentismeretekkel felruházott vezetők kiképzése. Mindez azonban hosszú időt vesz igénybe, s a társadalmi környezet és kultúra „klimatikus” viszonyainak függvényében alakul.

Lábjegyzet

- ¹ Ezúton köszönjük cikkünk ismeretlen lektorának korrekt értékelését és megalapozott szakmai tanácsait.
- ² B2B: business-to-business, azaz szervezetek közötti kapcsolat (vállalat-vállalat reláció)
- ³ Az idegen nyelvű irodalomban gyakran technológiával kapcsolatos attitűd, magatartás vizsgálatával találkozunk.
- ⁴ A társadalmi tőke fogalmáról és a gazdaságban a piaci szereplők magatartására vonatkozó értelmezési lehetőségeiről lásd többek között Cummings és mások (2006), Granovetter (1973, 2005), Szántó (1994), Pennings és mások (1998), Torsvik (2000), Burt (2000).
- ⁵ Nem könnyű az innováció alkalmazásának készségét mérni. Jelen kutatásban a kompetenciákat, mint a vezetői ismeretek, készségek összességét értjük. Emellett fontos a kompetenciát és az attitűdöt elkülönítenünk. Hiszen lehet valaki adott területen (pl. IKT) kompetens, ugyanakkor nem akarja az innovációt alkalmazni, tehát attitűdje negatív.
- ⁶ Célzás Putnam (2000) nagysikerű és nagy vitát kiváltó könyvének címe (Bowling alone). A könyv megjelenése után Clinton elnök személyes konzultációra kérte Robert Putnam-ot a Fehér Házba.
- ⁷ A továbbiakban a szövegben a változókat nyomtatott nagybetűs rövidítésükkel jelöljük

Felhasznált irodalom

- Bell, D. (2001 [1976]): Az információs társadalom társas ke-retrendszere, Információs Társadalom, 1 (1).
- Bőgel Gy. (2000): Verseny az elektronikus üzletben, Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 190–191. p.
- Bughin, J. – Jacques, J.M. (1994): Managerial efficiency and the Schumpeterian link between size, market structure and innovation revisited, Research Policy (23:6), 653–659. p.
- Burt, R.S. (2000): The Network Structure of Social Capital. Research in Organizational Behavior Vol. 22.
- Changa, K. – Jacksona, J. – Grover, V. (2002): E-commerce and corporate strategy: an executive perspective, Information and Management (40), 663–675. p.
- Collis, D.J. – Montgomery, C.A. (1997): Corporate strategy: Resources and the Scope of the Firm. McGraw-Hill, 9. p.
- Cosh, A. – Fu, X. – Hughes, A. (2005): Management characteristics, collaboration and innovative efficiency: evidence from UK survey data (311), 1–34. p.

- Cummings, S. – Heeks, R. – Huysman, M. (2006): Knowledge and Learning in on-line Networks in Development: a Social Capital Perspective. Development in Practice. November.
- Czakó, Á. – Sik E. (1994): Hálózati tőke a posztkommunista Magyarországon. Mozgó Világ. 6. sz. 17–25. p.
- Csapó K. – Csóri B. – Petheő A. (2004): A magyarországi kis- és közepes vállalkozások digitális tevékenysége az európai uniós csatlakozás tavaszán, Vezetéstudomány (35), 73–80. p.
- Damanpour, F. (1991): Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, Academy of Management Journal. (34:3), 555–590. p.
- Davis, F.D. – Bagozzi, R.P. – Warshaw, P.R. (1989): User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models, Management Science (35:8), 982–1003. p.
- Davis, H.C. – Vladica, F. (2006): Use of Internet Technologies and e-Business Solutions: a Structural Model of Sources of Business Value among Canadian Micro-enterprises, Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. (08), 210. 3 p.
- DiMaggio, Paul et.al. (2001): Social Implication of the Internet. Annual Review of Sociology. 27. 307–336. p.
- Drew, S. (2003): Strategic uses of e-commerce by SMEs in the east of England, European Management Journal (21), 79–88. p.
- Futó P. – Kovács, Á. – Pálinkó É. (2003): Információs társadalom és humán erőforrás-fejlesztés – magyar közpolitikák szembesítése egy közép-európai lakossági felmérés eredményeivel, BKÁE Szociológia és Szociálpolitika Tanszék, 21. p.
- Granovetter, M. S. (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. Vol. 78. 6. p.
- Granovetter, M. S. (2005): The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. Journal of Economic Perspectives. Vol. 19. 1. p.
- Hales, C.P. (1986): What do managers do? A critical review of the evidence., Journal of Management Studies (23:1), 88–115. p.
- Hetyei, J. (2001): A menedzsment legfontosabb kihívásai, feladatai. 80–81. p. In: Hetyei, J. (szerk.) Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon, Computerbooks, 78–81. p.
- Hoffmann, R.D. – Hegarty, H.W. (1993): Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture, Journal of Management (19:3), 549–574. p.
- Hohl, F. (2004): Evaluating the impact and effectiveness of telecottages: the hungarian case study. XI. World Congress of Rural Sociology, Trondheim, Norway
- Hollenstein, H. (2004): Determinants of the adoption of Information and Communication Technologies (ICT) An empirical analysis based on firm-level data for the Swiss business sector, Structural Change and Economic Dynamics(15), 315–342. p.

- Informatikai és Hírközlési Minisztérium* (2005): Nemzeti Szélessávú Stratégia, Lakossági felmérés, 7. p.
- Kápolnai A. – Nemeslaki A. – Pataki R. (2002): e-business-stratégia vállalati felsővezetőknek, Aula Kiadó, 41–80. p.
- Kiss, J. (2005): A magyar vállalatok innovációs tevékenysége, Versenyképesség-kutatás műhelytanulmány-sorozat, 1787–1891 p.
- Krasz K. (szerk.) (2007): Alapismeretek a vezetői gyakorlat-hoz, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Ergonómia és Pszichológia Tanszék, 15. p.
- Kulcsár L. – Brown, D.L.: Modernizáció és vidékfejlesztés. Korunk. 2005. 4. 10–15. p.
- Kulcsár, L.J. – Tamas, D. (2005): The Post-Socialist Growth Machine: The Case of Hungary. *International Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 29. 3.
- Kulcsár L. (1976): A változók közötti kapcsolatok mérése. Tömegkommunikációs Kutatóközpont. Tanfolyamok. Bp.
- Lal, K. (2004): E-Business and Export Behavior: Evidence from Indian Firms, *World Development* (32:3), 505–517. p.
- Lal, K. (2005): Determinants of the adoption of e-business technologies, *Telematics and Informatics* (22), 181–199. p.
- Lau, A.W. – Pavett, C.M. (1980): The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers, *Group & Organization Studies* (5), 453–466. p.
- Mahoney, T.A. – Jerdee, T.H. – Carroll Jr. S.J. (1965): The jobs of management, *Industrial Relations* (4), 97–110. p.
- March, D. (2006): eCommerce Innovation Centre A Longitudinal Study of E-commerce Growth in the Regional Context, Cardiff University, Cardiff Business Technology Centre, 4. p.
- Mehrtens, J. – Cragg, B.P. – Mills, M.A. (2001): A model of internet adoption, *Information and Management* (39), 165–176. p.
- Mintzberg, H. (1973): The nature of managerial work, Harper and Row. New York
- Molnár, Sz. (2003): Társadalmi tőke és információs társadalom, *Szociológiai Szemle* (3), 112–121. p.
- Mumford, V.T. – Campion, M.A. – Morgeson, P.F. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly* (18), 154–166. p.
- Nambisan, S. – Wang, Y. (2000): Web technology adoption and knowledge barriers, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* (10:2), 129–147. p.
- Nemeslaki A. (2004): A hálózati gazdaság mint az e-business elméleti háttere. 26–63. p. In: Nemeslaki A. (szerk.): e-Business üzleti modellek. Budapest, Aula, 2004, 43. p.
- Papadakis, V. – Bourantas, D. (1998): The Ceo As Corporate Champion Of Technological Innovation: An Empirical Investigation, *Technology Analysis and Strategic Management* (10:1), 89–109. p.
- Pennings, J.M. – Lee, K. – Witteloostuijn, A. (1998): Human Capital, Social Capital and Firm Dissolutions. *The Academy of Management Journal*. Vol. 41. 4.
- Peters, B. (2006): Persistence of innovation: stylised facts and panel data evidence, 26. p.
- Poona, S. – Swatman, P.M.C. (1999): An exploratory study of small business Internet commerce issues, *Information and Management* (35), 9–18. p.
- Porter, M. – Stern, S. (1999): The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index. , Council on Competitiveness Washington, D.C.
- Premkumar, G. – Roberts, M. (1999): Adoption of new information technologies in rural small businesses, *Omega, The International Journal of Management Science* (27:4), 467–484. p.
- Putnam, R.D. (2000): Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster New York
- Reicheld, F.F. – Schefter, P. (2000): E-Loyalty. *Harvard Business Review*. July–August
- Resnick, P. (2002): Beyond Bowling Together: SocioTechnical Capital. In: John Carroll (szerk.): HCI in the New Millenium, New York: Addison-Wesley, 647–672. p., <http://www.si.umich.edu/~presnick/papers/stk/index.html>
- Rogers, E.M. – Shoemaker, F.F. (1971): Communication of Innovations, The Free Press, New York
- Sugár P. (1999): Elektronikus kereskedelem, Edi, e-Business, IBM Magyarország Kft., 1999
- Szántó Z. (1994): A gazdaság társadalmi beágyazottsága. *Szociológiai Szemle*, 3.
- Teo, T.S.H. – Pian, Y. (2004): A model for Web adoption, *Information & Management* (41), 457–468. p.
- The European E-business Report, e-w@tch, 2005, European Commission, <http://www.ebusiness-watch.org/resources/synthesis.htm>
- Torsvik, G. (2000): Social Capital and Economic Development. *Rationality and Society*. Vol. 12. 4. p.
- Tsuneo, M. (2006): Kincstári szocializmusból a kincstári kapitalizmusba. *Élet és Irodalom*. 50. évf. 47. Nov. 24.
- Van der Veen, M. (2004): Explaining e-business adoption, PhD dissertation, University Twente
- Wan, D. – Ong, H.C. – Lee, F. (2005): Determinants of firm innovation in Singapore, *Technovation* (25), 261–268. p.
- Wellman, B. – Haase, A.Q. – Hampton, K. – Witte, J. (2002): Növeli, csökkenti vagy kiegészíti az internet a társadalmi tőkét?, *Információs Társadalom* (2) 1.
- Zaccaro, J.S. – Baider, P. (2003): E-leadership and the challenges of leading e-teams: minimizing the bad and maximizing the good, *Organizational Dynamics* (31:4), 377–387. p.
- Zoltayné P. Z. – Szántó R.: (2005): Pillanatfelvétel a menedzsmentképességekről és döntéshozatali képességekről. *Corvinus Egyetem Vállalatgazd. Int. Versenyképesség Kut. Közp.*

Cikk beérkezett: 2007. 9. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007.10. hó